

De impact van impact meten

Goede en maatschappelijke doelen moeten geefgeld gaan zien als een *investering*. En om te zien of die investering rendeert, zouden ze een methodiek kunnen gebruiken die meer gericht is op de maatschappelijke *impact* dan op de *output*. Die methodiek heet Social Return on Investment (SROI). Dat vindt Peter Scholten, in Nederland vooraanstaand pleitbezorger van deze uit de VS afkomstige techniek om de waarde van maatschappelijke ondernemingen, zoals non profits, op een bedrijfsmatige manier zichtbaar te maken. Nieuw consultancy-melkkoetje? Zweefkezerig hypje? Integendeel, vindt Scholten.

Bedrijfseconoom Peter Scholten werkt al ruim twintig jaar in diverse rollen voor sociale ondernemingen en non-profitinstellingen in Amsterdam. Vanaf 2000 is hij directeur van De Omslag, een samenwerkingsstichting van negen grote Amsterdamse zorginstellingen. Vorig jaar trad hij toe als partner bij adviesbureau Scholten&Franssen.

Tijdens een training op de Harvard Business School kwam Scholten in aanraking met de SROI-methode, die werd ontwikkeld in de jaren 1999-2002 door de Roberts Foundation.

Deze stichting was in 1986 opgericht met het doel om methodes en filosofieën uit het bedrijfsleven te benutten om allerlei sociaal-maatschappelijke problemen te bestrijden. In 1997 werd begonnen met SROI in een poging om maatschappelijke opbrengsten te meten van 'sociale ondernemingen'. Daartoe ondersteunde de Roberts Foundation een aantal projecten in de omgeving van San Francisco.

De methodiek vindt op dit moment veel weerklank in de VS en is nu ook een opmars begonnen in Europa. Scholtens adviesbureau zorgt voor de Nederlandse inbreng in een *global framework* van SROI-consultants uit de VS en Europa.

Wat houdt SROI nu feitelijk in en wat is het doel ervan?

Scholten: "De SROI-analyse omvat een overzicht van zowel de financiële gegevens van een project, onderneming of 'goed doel' (schulden, ontvangen bijdragen, andere inkomsten) als de sociale gegevens van de doelgroep of doelstelling. Uitgangspunt van de methodiek is het beoordelen van subsidies, (fonds)gelden en giften aan projecten en maatschappelijke doelen als *investeringen*. Hierop worden de technieken van investeringsbeoordeling, die door het commerciële bedrijfsleven en de banken worden gebruikt, losgelaten.

Doordat we de waarde van maatschappelijke investeringen zichtbaar maken – hun impact meten – kunnen we ook investeerders, zoals subsidiegevers, bedrijven en particulieren, stimuleren om *blijvend* te investeren. Zij kunnen immers veel beter zien wat het resultaat van hun investering is. Bovendien zal er ook meer waardering voor dat maatschappelijke werk of doel ontstaan."

Non profits de taal leren spreken van de profits: dat klinkt erg cijfermatig.

Scholten: "Dat is het voor een deel ook, en dat schrikt veel mensen in de non profit-sector af. Die zijn niet gewend aan kwantitatieve en kwalitatieve prestatie metingen. Maar het onderscheid tussen for profit en non profit is in dit opzicht ook sterk achterhaald. Elke organisatie waar geld ingaat, moet een waarde creëren, moet impact hebben. De focus binnen SROI ligt vooral op de socio-economische waarde. Een non-profit creëert namelijk zo'n waarde door bronnen, inputs en processen te benutten, er waarde aan toe te voegen en daardoor bijvoorbeeld kostenbesparingen voor de samenleving te realiseren. Je zou kunnen zeggen dat de socio-economische waarde in feite voortborduurde op de ideeën van de economische waarde bepaling door bepaalde elementen van de sociale waarde te kwantificeren en te monetariseren: er dus een financiële waarde aan toe te kennen."

De economische winst van een organisatie bepalen, dat is koel rekenwerk. Maar een sociale of maatschappelijke waarde uitdrukken in een getal? Is dat niet erg nattevingerwerk?

Scholten: “Alsof de economische bedrijfsresultaten zo hard zijn! Het is een misvatting te denken dat for profits alleen harde cijfers produceren en non profits zachte. Als bedrijfskundige weet ik dat veel van die zogenaamde ‘harde cijfers’ toch ook berusten op allerlei zachte aannames en vrij gemakkelijk te manipuleren zijn. Het gaat er nou juist om dat de aannames voor cijfers helder gemaakt worden. Als blijkt dat de aannames niet kloppen, moet je vervolgens wel je cijfers bijstellen. Het feit dat dat moeilijk, lastig en ook nieuw is, is geen reden om het niet te doen. Ik denk dat veel non profits hier toch onterecht opkijken tegen het ‘grote bedrijfsleven’. Het Calimero-gevoel van de zachte sector.”

Maar de socio-economische waarde blijft toch een virtueel getal?

Scholten: “Dat klopt. Het gaat in de eerste plaats om het identificeren van directe, aantoonbare kostenbesparingen of inkomsten die gevolg zijn van de interventie van de maatschappelijke ondernemer of van een goed of maatschappelijk doel. Het blijft dus virtueel geld.”

De SROI-methodiek lijkt toch meer bedoeld voor non profits, zoals maatschappelijk werk en arbeidstoeleiding en niet zozeer voor goede en maatschappelijke doelenorganisaties. En daarbij klinkt het ook wel erg ‘linksig’.

Scholten: “Dat is een misverstand. ‘Sociaal doen’ is geen monopolie van links. Wordt ook vaak onterecht door links geclaimd. Verder wekt de beperkte vertaling van het begrip ‘social’, dat in het Engels meer betekent dan ‘sociaal’, ook wel verwarring: er zit namelijk ook duidelijk een ‘maatschappelijke’ component in ‘social’. De kern is dat ook goede en maatschappelijke doelen, zoals gezegd, een waarde creëren. Impact hebben. De SROI-methode is een instrument om die impact te meten. Die uitkomst moet je toetsen aan de missie die je als goed of maatschappelijk doel hebt. En dat dwingt je vervolgens goed na te denken over je missie.”

Daar zit een probleem. Veel missies zijn niet accuraat.

Scholten: “Er zijn inderdaad nogal wat ‘lofty missions’ voor ‘down to earth goals’. Tegen ‘Armoede de wereld uit’ kan niemand bezwaar hebben, maar met zo’n brede missie kun je je impact nooit meten. Ik adviseer goede en maatschappelijke doelen dan ook om heldere, concrete missies te formuleren en af te stappen van het typische output-denken.”

Output-denken?

Scholten: “Een mooi voorbeeld. Een natuurbeschermingsorganisatie meldt trots dat er dit jaar weer méér donaties zijn binnengekomen en dat hiermee weer méér natuurgebied is aangekocht om te beschermen. Tegelijkertijd melden biologen dat ondanks de uitbreiding de bio-diversiteit in deze natuurgebieden blijft afnemen. Typisch output gedacht, maar niet impact.”

Goede en maatschappelijke doelen moeten dus ook anders gaan verslagleggen.

Scholten: “Ja. Ik lees veel prachtige jaarverslagen, maar over de impact van goede en maatschappelijke doelen lees ik zelden of niets. In het beste geval blijft dat in interne notities hangen.”

Maar de SROI-methodiek hanteren betekent toch dat je behoorlijk in je keuken laat kijken. Concurrentie-overwegingen lijken hier een hoge drempel.

Scholten: “Angst. Angst. Angst. En die is, zoals bekend, een zeer slechte raadgever. Natuurlijk is het moeilijk om een socio-economische waardebeoordeling te doen. Zeker als je de eerste bent en er geen benchmark is. Dat betekent dat je een inspanning moet leveren om informatie en indicatoren over jouw branche te achterhalen. Daarvoor moet je misschien wat avondjes achter Google gaan zitten, maar dan vind je ook heel veel.”

SROI eindigt in een getal en dat is tricky: als je de lat te hoog legt, zak je een jaar later door de mand als organisatie.

Scholten: “Natuurlijk zegt zo’n getal aanvankelijk nog niet alles. Maar ergens moet je beginnen. En eigenlijk is het veel belangrijker dat SROI als een aanjager gaat werken binnen je organisatie en je dwingt heel precies na te denken over je missie en doelstellingen. Wie zijn je stakeholders? En welke impact heb je op de verschillende soorten stakeholders? Als je dat na verloop van tijd goed kunt meten, wordt de discussie over salarissen en overheadkosten opeens een stuk minder belangrijk. Je hebt een goed verhaal als je die kosten precies kunt afzetten tegen de impact van het werk dat je levert.”

Kan SROI de ‘lingua franca’ in de wereld van maatschappelijk ondernemen worden?

Scholten: “SROI is goed instrument om financiers en maatschappelijke ondernemers dezelfde taal te laten spreken. De filantropische sector bestaat op dit moment uit allemaal zuilen die elkaar slecht begrijpen. Het doet eigenlijk denken aan de tijd dat er nog geen algemeen geldende accountancyregels bestonden.

Door dezelfde taal te spreken kunnen goede en maatschappelijke doelen ook effectiever (nieuwe) fondsen werven.

Scholten: “Het gaat meer om de duurzaamheid van je maatschappelijke werk. Als ik zie hoeveel verspilling er plaatsvindt door ad hoc-subsidies, -sponsoring en fondsenwerving... Plannen worden vaak naar subsidies toegeschreven; kennis vervliegt. Daarin zit heel weinig *sustainability*. Dat zou echt anders zijn als maatschappelijke ondernemers hun financiers gaan zien als investeerders.

Met behulp van SROI weet je zelf veel beter wat je doet en dat helpt je bij het ‘verkopen’ van je goede doel of maatschappelijke project aan andere investeerders.

Zoals vermogende particulieren en bedrijven die beter begrijpen wat de impact van een goed of maatschappelijk doel is en meer in hun ‘eigen taal’ worden aangesproken?

Scholten: “Precies. Het wachten is op de eerste goede doelen-organisaties die hierin een voortrekkersrol spelen. Die zich kunnen onttrekken aan de Nederlandse afreken-cultuur. Die begrijpen dat ‘goed doen’ op zichzelf niet goed genoeg is.

Gaat Peter Scholten als adviseur ‘binnenlopen’ als SROI straks aanslaat in de non profit-sector?

Scholten: “Ik kan op dit moment als adviseur goed mijn brood verdienen, maar ik verkoop geen snel management-*tooltje*. Het gaat mij vooral om een brede acceptatie van een andere denkwijze over maatschappelijk ondernemen. Andere adviseurs mogen er ook best hun boterham mee verdienen. Er is werk genoeg als duidelijk wordt dat investeren in maatschappelijke ondernemingen rendabel is.”

Tot slot: hoe gaan jullie SROI meer handen en voeten geven om die brede acceptatie te bewerkstelligen?

Scholten: “Binnen ons *global framework* bespreken we in december een aangepaste basismethodiek die vervolgens voor allerlei branches kan worden uitgewerkt. Het

aanvankelijke concept schrikt door zijn cijfermatigheid nu nog veel mensen af. Dat is in veel gevallen gewoon een brug te ver. Als er meer casuïstiek komt, gaat de methode ook meer tot de verbeelding spreken. Goed voorbeeld doet goed volgen.”

[einde basistekst]

[kader]

Een SROI-analyse doet het volgende:

1. onderzoekt een maatschappelijke activiteit gedurende 5 tot 10 jaar;
2. berekent de hoeveelheid investeringen voor die activiteit en onderzoekt de kapitaalstructuur van de non profit-organisatie
3. identificeert de verschillende kostenbesparingen, afnamen in uitgaven en andere voordelen die ontstaan uit de activiteit
4. kwantificeert deze besparingen en andere voordelen: m.a.w. berekent de economische waarde van deze kosten in harde euro's
5. verdisconteert deze besparingen terug naar het begin van de investeringsperiode ('tijd nul') m.b.v. netto contante waarde en/of *discounted cashflow*-methodes
6. presenteert de Sociaal Economische Waarde die in deze periode is gerealiseerd en drukt deze uit in termen van netto-contante waarden, SROI-waarden en ratio's.

Links:

www.scholtenfranssen.nl

www.sroi.nl

Literatuur: Maatschappelijk rendement meten. Peter Scholten. ISBN 9789066655492.